

Modelos de Negocio en la Aviación Comercial

Resumen Ejecutivo

La definición de lo que se conoce como los diferentes "tipos de aerolíneas" que operan en el mundo necesita una revisión y actualización. El presente informe de PDA Media & Consulting pretende distinguir y definir los modelos de negocio de las aerolíneas en una industria de alcance global, caracterizada por su dinamismo permanente.

El equipo de expertos en aviación comercial de *PDA Media & Consulting* presentará un análisis exhaustivo de los modelos, la contraposición de las compañías tradicionales y de bandera frente a la consolidación del modelo de bajo costo, y la migración hacia nuevos paradigmas: los híbridos y la Aerolínea Nacional de Referencia. Dejará conclusiones y recomendaciones, y utilizará la innovadora herramienta infográfica para la comunicación y visualización de los aspectos más destacados del estudio.

I. La comprensión de los modelos

Una primera aproximación a esta definición se basa en situarse a lo largo de un espectro continuo (ver figura 1), en lugar de establecer zonas específicas. En el pasado, los tipos de aerolíneas estaban bien diferenciados, las ventajas comparativas eran muy claras. La necesidad de lograr mayor competitividad, posicionamiento y desarrollo de mercados ha motivado la convergencia de los modelos en torno a un híbrido, de implementación a escala global mediante estrategias innovadoras que fortalecen las barreras de entrada y satisfacen las necesidades de cobertura, conveniencia y preferencias de los clientes.

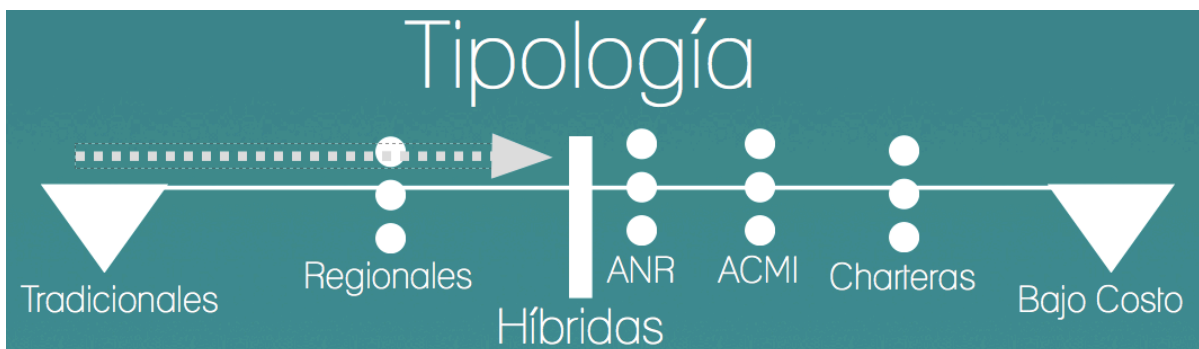


Figura 1: Tipología de modelos de aerolíneas en espectro continuo

Según un estudio desarrollado por Mason y Morrison (2008) se intenta posicionar los diferentes modelos de negocio a lo largo de este espectro que tiene como límites opuestos las aerolíneas tradicionales y las de bajo costo, pero existen otros tipos de empresas, que también fueron parte de nuestro análisis.

Este análisis implica ponderar los fundamentos de arquitectura de producto y desarrollo organizacional. La primera se conforma de aquellos elementos que definen la calidad del servicio de acuerdo a las preferencias del cliente (beneficios percibidos) y el contexto de mercado. La segunda, verifica la estructura organizacional que determina las decisiones de producción y distribución en las unidades de negocio abordadas por la empresa.

La arquitectura de producto estudia índices como la conectividad, conveniencia y confort (las "3C"). La conectividad tiene que ver con la forma en que las aerolíneas sirven los vuelos; si son punto-a-punto o por medio de un centro de conexiones (llamado "hub"). La conveniencia está dada por la operación en aeropuertos primarios o secundarios y su proximidad hacia el centro de las ciudades. El parámetro de confort depende de los niveles de satisfacción del cliente a partir de la selección del mercado meta y puede contemplar diferentes aspectos, según el público objetivo.

La arquitectura organizacional tiene que ver con el análisis estratégico en cuanto a variables como la flota y la estructura de contratos tanto financieros y de capital como de proveedores primarios. A modo de ejemplo, una compañía con vuelos punto-a-punto puede realizar tercerizaciones (servicios de tierra incluyendo rampa, mantenimiento de línea) con menor impacto en la red de vuelos que aquella que posee un hub de conexiones y requiere coordinaciones precisas para sus operaciones. En cuanto al canal de distribución, hoy día Internet y la promoción en Redes Sociales acortan la inversión, aunque beneficia a aquellas con operaciones punto-a-punto, por la simplicidad en la venta y cobertura de billetes.

El estudio de Mason & Morrison estudia, a su vez, índices relacionados a los ingresos y la mano de obra. Se miden valores para determinar indicadores como la mano de obra de vuelo en relación al personal de tierra, el costo del personal en relación a los asientos disponibles por kilómetro (ASK), y otros parámetros vinculados al factor de ocupación de la compañía (RPK).

Así pues, se presenta una gama de posibles modelos de negocio, que toman elementos de la categorización de aerolíneas que veremos a continuación.

II. Aerolíneas de Bandera (Flag Carriers)

La Federal Aviation Administration (FAA) de los Estados Unidos, considera compañía de bandera a “toda aerolínea que opera rutas internacionales regulares al exterior de un país, bajo la reglamentación del Estado de registro”.

A partir de esta definición, cualquier empresa que realice vuelos regulares con matrícula del Uruguay (prefijo CX) las rutas que tiene acordadas el país con otro Estado, debería ser catalogada como empresa de bandera, bajo los acuerdos de servicio (ASA) establecidos de manera bilateral entre los países. Teniendo en cuenta la variación importante que el concepto ha sufrido y, fundamentalmente, en los casos en los que el Estado no tiene participación accionaria, debe actualizarse este significado. Una aerolínea de bandera es en la práctica una con bandera. Para abundar en el concepto: de bandera era Pluna. Con bandera es BQB y lo será Alas Uruguay.

En los Estados Unidos, son empresas de bandera American Airlines, Delta, United ya que vuelan con matrícula americana las rutas que los Estados Unidos laudó con los demás países en sus convenios bilaterales. En su calidad de aerolínea de bandera, cada vez que vuelan al exterior representan al país. Esta denominación está basada en el Artículo 17 de la Convención de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) que asigna a las aeronaves la nacionalidad del Estado de su registro. A través de los convenios bilaterales de servicio, un acto de ofensa o criminal cometido a bordo de una aerolínea será juzgado mediante las leyes aplicables al Estado de su registro, factor contemplado en el artículo 3 del Convenio de Tokyo. Existe una necesidad de salvaguardar la seguridad de los ocupantes de la aeronave y circunscribir la jurisdicción legal al Estado de su matriculación.

La definición norteamericana también contempla aquellos operadores estatales que posean bandera de su país. Esta segunda concepción de línea aérea de bandera se acuñó a mediados del siglo pasado, cuando existía una analogía con la matriculación de las naves bajo reglamentaciones marítimas, cuyo requerimiento era exhibir la bandera del Estado de su registro. En esa época, la mayoría de compañías aéreas funcionaban como empresas públicas de propiedad estatal, debido a los altos niveles de inversión requeridos para su puesta en funcionamiento. Las naciones exponían la identidad corporativa de la línea aérea junto a la bandera, de modo de distinguirlas y promover su país en el extranjero.

Las aerolíneas de bandera manejaban operaciones de escala global en mercados bien desarrollados. En aquel entonces, las naciones tenían apenas una sola línea aérea relevante: en Latinoamérica LAN Chile, Aerolíneas Argentinas, Ecuatoriana, Aero Perú, Viasa, PLUNA, fueron aerolíneas de bandera desde su fundación. Las que aún mantienen esa condición son Aerolíneas Argentinas, Boliviana de Aviación y Conviasa de Venezuela.

Otrora, las aerolíneas de bandera no contemplaban una gestión similar a una empresa comercial, tenían la responsabilidad de mantener rutas deficitarias por razones sociales o políticas y de mantenimiento de fuentes de trabajo. No aplicaban estrategias de reducción y consolidación de costos. Asimismo, la OACI les impone la condición de permanecer a disposición del país para casos de emergencias, catástrofes, guerras, y otras razones de interés nacional.

Sin embargo, compañías de capitales 100% privados como Pan American, TWA, Cathay Pacific, Union de Transports Aériens, Canadian Pacific Air Lines y Olympic Airlines fueron consideradas aerolíneas de bandera “de hecho”. Pan American llegó inclusive a realizar el Puente Aéreo en la famosa evacuación de la guerra de Vietnam.

El concepto de aerolínea de bandera no se ha actualizado hacia nuestros días. Las compañías fueron migrando hacia modelos privatizados o mixtos, donde el nombre resulta más comercial, no asociado específicamente al país de origen.

En muchos casos, los Estados brindan asistencia para el crecimiento de sus aerolíneas de bandera (o nacionales) a través de incentivos o subsidios fiscales. La competencia puede estar regulada y hasta prohibida. En otros casos, puede permitirse la participación de aerolíneas privadas, aunque la aerolínea de bandera tendrá prioridad en la negociación de frecuencias sobre los acuerdos de servicio bilaterales, creando barreras de entrada para los competidores.

A modo de ejemplo, el caso de Aerolíneas Argentinas la llaman empresa de bandera para diferenciarse de las demás compañías aéreas nacionales. En el marco del proceso de re-estatización, luego de la expropiación al grupo español Marsans, Aerolíneas ha significado un instrumento estratégico del gobierno, gestionado por carreras de burócratas. El Estado le confiere privilegios y regula fuertemente la entrada de la competencia mediante la negación de autorizaciones a empresas extranjeras. Estas prácticas incumplen convenios bilaterales o multilaterales como el Acuerdo de Fortaleza, una herramienta promovida por los países Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que tiene por objeto permitir la realización de nuevos servicios aéreos subregionales regulares, en rutas diferentes a las regionales efectivamente operadas dentro de los acuerdos bilaterales, a fin de desarrollar nuevos mercados y atender debidamente a la demanda de los usuarios.

Según la definición de la FAA de los Estados Unidos, LAN Argentina, Andes y Sol Líneas Aéreas, cuando prestan servicios hacia el exterior de la República Argentina son consideradas empresas de bandera, aunque no reciben el tratamiento paternalista y proteccionista al que accede Aerolíneas Argentinas.

El "Airline Business Annual Financial Ranking", que agrupa las mejores 150 compañías aéreas del mundo, integra al segmento de aerolíneas de bandera de mediano porte -que representa el 29% del total- a aquellas aerolíneas que facturan menos de 2.000 millones de dólares (la cifra promedio de las aerolíneas de bandera de la industria). El modelo de aerolínea de bandera, fundamentado en objetivos como el desarrollo del turismo y la economía, se encuentra bajo profunda revisión; ya no posee el blindaje asegurado por parte de los Estados. Hace una década, el 23% de las aerolíneas de bandera eran consideradas de gran tamaño y apenas el 6% funcionaban bajo el modelo de negocios conocido como Low-Cost-Carriers (LCC) o compañías de bajo costo.

III. Aerolíneas Tradicionales o Legacy (Full Service Network Carriers - FSNC)

La mayor parte de las aerolíneas de bandera se incluyen en el grupo de aerolíneas tradicionales o Legacy. Al igual que las anteriores, se caracterizan por tener una completa y extensa red de destinos, que combina vuelos de larga distancia con vuelos de media y corta distancia, y, como su nombre lo indica, brindan un servicio completo. Utilizan el modelo de «centros de distribución» o hubs, muchos de los cuales vienen dados desde la concreción de los acuerdos bilaterales de servicio entre los Estados, que asignan un único aeropuerto como punto de entrada al país. Son las mejores representantes de la conectividad de un país.

Las aerolíneas tradicionales proveen una amplia gama de servicios pre-vuelo y a bordo, con una flota diversificada de corto y largo alcance (fuselaje simple y ancho), red de vuelos domésticos, cabotaje e internacional, estructura de hubs con vuelos complementarios tipo "feeder" a sus propios centros de conexión y punto-a-punto, con una malla compuesta por una gran cantidad de frecuencias. En materia de servicio a bordo, pueden ofrecer de dos a cuatro clases con asientos o atención diferenciada. Poseen complejos sistemas de tarifas, calculadas en base a algoritmos relacionados a los servicios tipo "all inclusive" (en paquete) ofrecidos.

Algunos ejemplos europeos: Air France/KLM, British Airways, Iberia, Austrian Airlines, y la trasnacional SAS (conformada por Suecia, Noruega y Dinamarca). Actualmente, la mayoría de estas aerolíneas se encuentran privatizadas, aunque en países más pequeños puede mantenerse alguna forma de participación estatal. Otras aerolíneas Legacy privadas e independientes en Europa incluyen British Midland, Virgin Atlantic (UK), Air One (Italia), Spanair y Air Europa (España) y Aegean Airlines (Grecia) (ver figura 2). En los Estados Unidos hay varias aerolíneas de tipo FSNC 100% privadas e independientes. En contraste, tanto en Asia como Africa hay países que sólo presentan una aerolínea de tipo tradicional, estatal y de bandera.

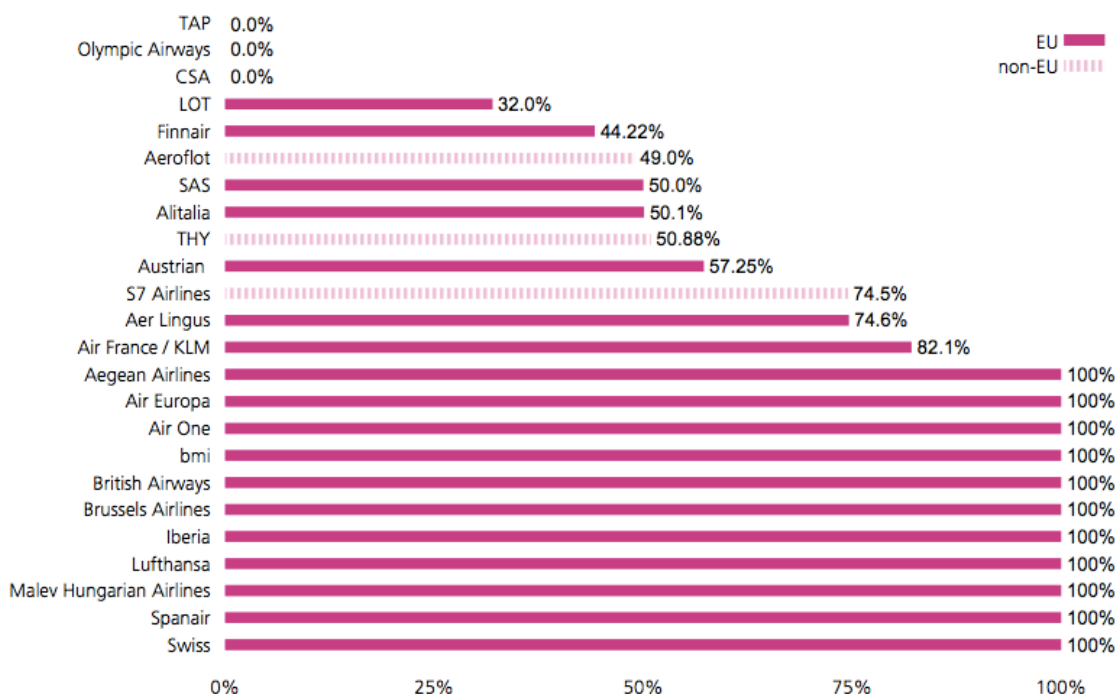


Figura 2: Grado de Privatización de Aerolíneas tradicionales

El beneficio de la creación de un hub de conexiones es la alta densidad de pasajeros que genera; la utilización de aeronaves de gran tamaño conduce a una reducción de costos por medio de economías de espectro y escala. Asimismo, crea importantes barreras de entrada a posibles competidores de la industria por la concentración de poder sobre el mercado operado. Sin embargo, la desventaja se presenta en materia de la gestión de contingencias ante la complejidad del sistema de conexiones y tiempos de transferencia, que puede resultar en demoras, cobertura de pasajeros (hoteles, traslados, comidas, endosos a otras compañías), y utilización ociosa de aeronaves o personal debido a las fluctuaciones de demanda.

IV. Charteras (Holiday Carriers)

Las compañías charteras basan su modelo de negocios en el transporte de turistas que demandan vuelos específicos punto-a-punto. En la mayoría de los casos, comercializan sus servicios a través de agencias mayoristas, como parte de un paquete de producto turístico. Poseen una flota de aeronaves medianas, configuradas en una sola clase con alta capacidad de asientos, para optimizar sus costos operativos. Brindan servicios de comida a bordo de tipo básico y sistema de entretenimiento de audio/video en sus asientos. Los vuelos suelen concentrarse en períodos estacionales de alta concentración

de demanda, contemplando un promedio de estadía de una semana por parte de los viajeros.

Algunos consideran que estas compañías fueron las que dieron lugar a las de bajo costo (LCC), gracias a lineamientos como la alta capacidad de asientos en sus aeronaves, la modalidad de vuelo punto-a-punto, los servicios a bordo “degradados” o desglosados, y el manejo de destinos secundarios.

En esta categoría se incluye aquellas que vuelan servicios de tipo comunitario o religioso. La excompañía uruguaya PLUNA, en procura de diversificar sus unidades de negocio, operaba bajo la modalidad de chárter, ya sea en vuelos de vacaciones al noreste del Brasil (Bahía, Porto Seguro, Florianópolis) como en operaciones humanitarias (Operación Milagro entre Venezuela y Cuba) o el transporte de peregrinos a la Mecca, operación Hajj (entre Nigeria y Arabia Saudita).

V. Aerolíneas Regionales

Se trata de compañías aéreas de menor porte, con una flota de aviones de hasta 100 pasajeros, que pueden actuar como “feeder” (proveedores) de masa crítica de pasajeros para aerolíneas Legacy hacia sus aeropuertos de conexión. Su radio de negocio es de corto alcance (hasta 2 horas bloque aproximadamente). Ejemplos de este modelo incluyen la alemana GermanWings que opera para Lufthansa, Régional Airlines de Francia o Brit Air, subsidiarias de Air France/KLM. El costo unitario por asiento ofrecido (CASK) de estas aerolíneas suele ser superior a las compañías tradicionales debido a su reducida capacidad de asientos ofrecida y sus numerosas operaciones acumuladas por frecuencia, indispensables para brindar la asistencia como alimentadora de los centros de conexión. Sin embargo, atienden mercados que antes de la década del 90 no estaban comprendidos.

El 30% de los pasajeros en el mundo vuelan distancias menores a 300 millas náuticas (por ejemplo la ruta de Puente Aéreo Montevideo-Buenos Aires-Montevideo o Punta del Este-Buenos Aires-Punta del Este), mientras que el 50% lo hace entre puntos que no distan más de 500 millas (920 kilómetros). Según un informe de la Asociación Europea de Aerolíneas Regionales (ERA), Latinoamérica posee el 11% de las rutas del mundo menores a 300 MN, operadas por jets regionales. De acuerdo a datos proporcionados por Embraer, unas 600 rutas en el mundo se han transformado a operadores regionales.

Las aerolíneas regionales emergen donde no se justifica la operación por medio de aviones de fuselaje angosto con mayor capacidad, debido a la inexistencia de masa crítica de pasajeros. En estos casos, los equipos regionales (Bombardier, Embraer, ATR) de menor densidad resultan los más adecuados. Gracias al desarrollo tecnológico llevado adelante por los fabricantes Bombardier y Embraer, los aviones regionales brindan una

performance comparable a los producidos por Boeing y Airbus de mayor porte. En particular, en distancias de 500 millas náuticas pueden resultar muy ventajosos en materia de costos, frente a otros operadores tradicionales. A su vez, la despreciación de la inversión en los activos no se precipita demasiado a lo largo del tiempo, por lo que puede obtenerse mejores soluciones de financiamiento que con aviones de pasillo único tradicionales.

Desde la perspectiva del modelo de negocios, algunas aerolíneas regionales son subsidiarias de compañías tradicionales, cuyo rol es brindar conectividad en rutas de menor volumen o contribuir como "feeder" a sus líneas principales. Lufthansa Regional, HOP! o Cityhopper de KLM son algunos ejemplos europeos. Cityhopper opera el 45% de los vuelos totales de KLM a través de Schiphol. Dos tercios de los pasajeros en dicha terminal conectan con otros vuelos proporcionados por la aerolínea holandesa a través de su red de cobertura. Por su parte, Cityflyer de British Airways se basa en un modelo complementario de servicio punto-a-punto desde Londres.

El caso de Garuda Indonesia sirve para ejemplificar el modelo regional. Comenzó con la introducción de una flota de 18 jets Bombardier CRJ-1000 a partir de 2012, junto al establecimiento de diversas bases en mercados secundarios y terciarios de Indonesia, apostando a la sustitución de los Boeing 737-500 añosos y a la complementariedad de la flota. Asimismo, incorporó 25 aeronaves turbohélice ATR 72-600 en rutas desde Bali a diferentes islas con frecuencias diarias, de modo de competir con la aerolínea de mayor capacidad Lion Air. Otra empresa en la que los turbohélice se complementan con jets regionales es Azul, que opera más de 220 rutas a 100 destinos en Brasil con Embraer y ATR.

Vayamos a la aviación comercial nacional. BQB Líneas Aéreas intentó ingresar al mercado uruguayo, caracterizado por importantes barreras de entrada burocráticas desde el punto regulatorio. Su lanzamiento en 2009, en plena expansión de la era Bombardier de PLUNA motivó a la compañía de bandera a presentar demandas por precios predatorios y competencia desleal, que resultaron favorables a ella. Su modelo de negocios, basado en la operación de aviones turbopropulsados ATR 72-500 apuntaba a la cobertura de vuelos regionales y domésticos, bajo el concepto de "feeder" del hub de Carrasco para compañías transcontinentales. Incursionó en nuevas oportunidades con la ampliación de flota a través de un Wet Lease (ACMI - ver más adelante) con la española Vueling, para realización de chárteres y otros vuelos en temporada alta de sol y playa.

A partir del cierre de PLUNA, tuvo un período de dos años de gracia para apostar a un crecimiento dinámico. Aunque contaba con un apoyo gubernamental desde la Presidencia de la República, debió enfrentar la mismísima competencia del gobierno que procuró recomponer la conectividad perdida a través de atractivos paquetes de incentivos y subsidios para compañías aéreas extranjeras y la desregulación a través de la declaración de política de cielos abiertos para el Aeropuerto de Punta del Este. Cuando

finalmente se dispuso a la incorporación definitiva de un Airbus A319, con el objetivo de brindar servicios de transporte de aficionados a la Copa Mundial FIFA 2014 en Brasil, no pudo afrontar los requisitos técnicos exigidos por la Autoridad Aeronáutica uruguaya y, no logró obtener la certificación de aeronavegabilidad del avión. Tras varios meses de estancamiento, idas y venidas con la Autoridad Aeronáutica, algunos incidentes con su flota operativa, dificultades en el mantenimiento de sus aeronaves y pérdidas millonarias, canceló la decisión de incorporar el avión, que ya lucía el diseño de pintura de la aerolínea.

VI. Aerolíneas Cargueras

En el mercado de la carga, las aerolíneas tradicionales del rubro operan en conjunto con agencias de carga, que compran su espacio en bodega y brindan soporte operacional en tierra. Una de las más importantes en el segmento de carga es Cargolux, basada en Luxemburgo, que explota mundialmente vuelos regulares y especiales dedicados a la carga.

Hay aerolíneas con flotas dedicadas a pasajeros y a carga. LAN Chile se inspiró en este modelo al comienzo de su historia de expansión en Latinoamérica. En muchos casos, disponía de aviones que se retiraban del servicio de pasajeros de su propia empresa para transformarlos en cargueros, extendiendo así su vida útil dentro de la aerolínea. Otras líneas aéreas pueden utilizar aviones "combi", que son una mezcla de carguero con avión de pasajeros (como el caso de Air France y su Boeing 747 que operaba en Montevideo hace algunos años). Las FSNC no son ajenas a esta demanda: comercializan su espacio en bodega como unidad de negocios adicional a la de transporte de pasajeros.

Algunos prestadores (llamados "integradores") ofrecen servicios de paquetes puerta-a-puerta, con un control total sobre el canal de venta y distribución de la carga. Mientras que los operadores tradicionales de carga ofrecen servicios para cualquier tipo de carga aceptado para su transporte en aeronaves, los integradores se especializan en las entregas bajo promesa de pronta entrega a tiempo, en paquetes no mayores a 32 kilogramos aproximadamente. Para asegurar la entrega "overnight" (de un día para el otro) han desarrollado hubs primarios y secundarios, que se alimentan de sus propios aviones o de vuelos tercerizados con otras compañías de menor porte, incluyendo taxi aéreo. Las más destacadas en este segmento son DHL, FedEx, TNT y UPS, que brindan servicios en el mundo entero.

VII. ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance)

Las aerolíneas que vuelan bajo la modalidad ACMI o "Wet Lease" suelen dedicarse exclusivamente a brindar servicios de cobertura ante contingencias. Se trata de empresas de gran capacidad de respuesta y eficiencia para poder volar hacia cualquier parte del mundo al momento requerido para cumplir con estas necesidades específicas de otras aerolíneas. Habitualmente, se trata de contratos de corta duración, que aportan capacidad de asientos a una compañía que puede incursionar en nuevas rutas o posee bajas en sus aeronaves por problemas de mantenimiento. En estos casos, la compañía contratada ACMI brinda el servicio completo que incluye la aeronave, tripulación, mantenimiento y seguros en el lugar que disponga el operador aéreo, para asumir el vuelo correspondiente.

Un ejemplo es la portuguesa Euro Atlantic, que hace algunos años operó la ruta Montevideo-Madrid-Montevideo para PLUNA, cuando la excompañía de bandera tuvo que realizar un importante mantenimiento al único Boeing 767-300 que tenía afectado a dicha ruta intercontinental. Otros operadores europeos incluyen Denim Air, Avanti Air, Blue 1, Braathens Regional y Titan que no poseen rutas propias y sólo brindan servicio a terceros. Por su parte, Danish Air Transport posee un modelo híbrido (ver más adelante) con rutas regulares asignadas y disponibilidad para operaciones Wet Lease.

En los Estados Unidos, aerolíneas como Republic, Skywest, Mesa o Jazz en Canada realizan acuerdos de capacidad a otras aerolíneas de mayor porte ante incrementos de demanda zafrales, por lo que estos períodos de contrato en modalidad ACMI suelen extenderse en el tiempo.

VIII. Compañías de Bajo Costo (Low Cost Carriers - LCC)

Las compañías de bajo costo surgieron con el objetivo estratégico puesto en la optimización de recursos operativos, consolidados de tal forma de trasladar la eficiencia en la gestión a una rebaja de precios en las tarifas aplicadas al consumidor. La primera en esta categoría fue Loftleiðir en 1964, conocida como "La Aerolínea Hippie", que brindaba transporte aéreo accesible para jóvenes egresados de universidades americanas que pretendían viajar a Europa para conocer el viejo mundo en su viaje de fin de cursos. Uno de los más destacados usuarios de esta aerolínea fue Bill Clinton, expresidente de los Estados Unidos.

Al comienzo, las LCC surgieron con la mira puesta en los mercados desatendidos o con sobreprecio en las tarifas, intentando obtener importantes porciones de participación introduciendo una ruptura del paradigma con precios bajos y mayor cantidad de frecuencias. Evitaron las barreras de entrada debido a la ausencia de competencia directa con los operadores tradicionales en dichas rutas. El nuevo concepto era lograr

simplicidad en el producto, en los procesos y en la organización. La primera que apostó fuertemente a este modelo fue la norteamericana Southwest. El desafío era derribar la idea del consumidor de que un producto de bajo costo podía ser de baja calidad.

En las LCC, la adquisición de flotas nuevas y homogéneas de aeronaves impacta inicialmente en una composición de costos de leasing y financieros más bajos, gracias a la concreción de grandes órdenes de compra a los fabricantes o lesores de aeronaves. Por ejemplo, durante la crisis aeronáutica causada por los atentados del 11S en los Estados Unidos, la compañía irlandesa Ryanair logró negociar un contrato muy ventajoso con Boeing, asegurando así la incorporación de una flota de aeronaves moderna y eficiente. Esto supuso ahorros operativos sustanciales en materia de mantenimiento, costos de capacitación y habilitación de las tripulaciones, y en gasto de combustible.

La tipografía de una low-cost -bajo la arquitectura de producto de Mason y Morrison- implica la configuración de las aeronaves en una sola clase con mayor capacidad de asientos, puede ser mediante los llamados slim-seats (asientos ergonómicos económicos) que conduce a una reducción en el gasto de combustible (por su menor peso global) y del costo unitario de asientos disponibles por kilómetro (CASK), mejorando los puntos de equilibrio en costos operativos. Basándose en aeropuertos secundarios, se verifica una reducción en los costos directos variables en relación a las operaciones de plataforma, permisos de despegue y parqueo al igual que los tiempos de demora ocasionados por el congestionamiento habitual en aeropuertos importantes; elevando además el uso real de horas bloque de las aeronaves. También facilita mejores resultados ante la negociación de slots (horarios) con las autoridades aeroportuarias, al igual que la obtención de subsidios de gobiernos locales por rutas inexploradas hacia estos destinos no convencionales. Producto de ello, se obtiene un mejor desempeño en cuanto a la puntualidad en la llegada de los vuelos. La venta de pasajes low-cost punto-a-punto, en contraposición al modelo de hub utilizado por las tradicionales, evita las contingencias en cuanto a cobertura de pasajeros en conexión por demoras y cancelaciones.

El concepto de "free seating" (la no posibilidad de reservar un asiento específico en el avión de manera anticipada) permite procedimientos de embarque más eficientes. Políticas de ahorro en cuanto a la contratación de servicios de rampa habituales como la limpieza y "cruzar" los cintos, queda a cargo de las tripulaciones de cabina, y, junto a la ausencia del servicio a bordo, que insume tiempo debido a la rotación en el abordaje de carros de comida por parte del catering, optimiza la permanencia de la aeronave en tierra, por lo que el turn-around (escala) se reduce sustancialmente. Además, existe la posibilidad de incorporar unidades de negocio adicionales como el free-shop a bordo, dado que disponen de espacio en los galleys (cocinas) para almacenamiento de carros.

El cobro de la comida y otros servicios complementarios (conocidos como ancillary revenue) transforma costos en facturación genuina. Los ingresos auxiliares pueden representar importantes cifras al término del balance; hay aerolíneas que alcanzan registros del orden de 50 dólares por pasajero, al considerar los alimentos a bordo, equipaje despachado, asientos preferenciales, embarque prioritario, acceso a salas VIP.

En materia de oferta y demanda, las políticas agresivas de precios a través del canal de venta directa y online reducen los gastos en mercadeo y publicidad. El impacto de la publicidad, las campañas virales y el "boca-en-boca" del consumidor generan demanda en clientes que buscan ofertas en pasajes aéreos, que de otra manera no habrían viajado. Siguiendo con el caso de Ryanair, aunque la evaluación del consumidor en relación al confort, servicio a bordo y limpieza no es la ideal, su decisión de compra pasa por la mejor relación precio-calidad, factor que sabe conjugar hábilmente la compañía al momento de constituir su promesa.

La idea central en el modelo de negocios de una LCC es deshacer los componentes incluidos en la arquitectura de producto del transporte de pasajeros convencional, de modo de lograr una experiencia de usuario equivalente a un "commodity"; cualquier servicio adicional generará valor percibido para el usuario y nuevos ingresos para la empresa.

La estructura organizacional de las compañías de bajo costo suele ser austera, con pocos niveles gerenciales, lo que les confiere menor peso en materia de costos en salarios, y contribuye a procesos de decisión más ágiles y eficientes. La incidencia del rubro retribuciones en la composición de costos, que promedia un 30% en las compañías tradicionales, puede reducirse sensiblemente ya que en muchos casos, los altos ejecutivos poseen incentivos en relación con sus resultados, lo que genera una motivación adicional en cuanto a su alineación y ejecución de políticas hacia la concreción de las metas fijadas.

En mercados desregulados, las LCC tienen un impacto positivo en materia tarifaria y de competencia en la industria, contribuyendo así a los intereses y satisfacción del consumidor. Asimismo, sus flotas modernas, con menores emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera y mayor capacidad de pasajeros en la configuración de sus aeronaves, resultan amigables a la naturaleza, por ende, sustentables. Actualmente, las Low Cost Carriers representan un 27% de la capacidad ofrecida de asientos global; en América Latina sus operaciones alcanzan casi un 35% de la capacidad ofrecida. En cuanto al factor de ocupación, en Europa superan ampliamente el 80%, mientras las FNSC alcanzan un 65%-75%. Algunos cálculos, basados exclusivamente en la mayor densidad de asientos y factor de carga (manteniendo los demás costos iguales) indican que las LCC obtienen un costo unitario por asiento/kilómetro (CASK) un tercio menor a las compañías legacy, operando la misma aeronave. Si además se contemplan otras reducciones de costos en la arquitectura del producto y el desarrollo organizacional, según lo visto anteriormente, pueden alcanzar ahorros en el orden del 35%-50% de los costos totales.

Las aerolíneas de bajo costo son más resistentes que las Legacy a las variaciones de demanda producidas por las crisis económicas regionales, según un estudio presentado por la Federación Europea de Trabajadores del Transporte (ETWF). En particular, en los ciclos de baja económica, los viajeros de negocios optan por las LCC en lugar de las Legacy, obligándolas a éstas últimas a reestructuras importantes, mientras las LCC amortiguan los cambios de demanda gracias a su foco puesto en la optimización de recursos. La prestigiosa Consultora internacional KPMG asegura que la estructura de costos de las aerolíneas Legacy y las de bajo costo está convergiendo hacia valores unitarios similares, en el entorno de los 2,5 centavos de dólar CASK.

Aunque las LCC se han concentrado principalmente en la operación de vuelos de corto y mediano alcance, la irlandesa Ryanair pretende su incursión en el mercado de vuelos long-haul (de largo radio) hacia los Estados Unidos. El nuevo emprendimiento será llevado adelante por una compañía subsidiaria que operará 50 equipos Boeing 787 o Airbus A350 para servir 15 destinos entre Europa y los Estados Unidos. Aún resta negociar los slots para entrada y salida a los aeropuertos americanos, y someterse a restricciones regulatorias adicionales para la operación. Otra compañía que pretende ingresar en dicho mercado es Norwegian, que aún aguarda la autorización por parte del gobierno norteamericano. Por su parte, la canadiense West Jet anunció vuelos transatlánticos hacia Irlanda. La premisa es ampliar el radio de vuelo y, simultáneamente, mantener los bajos costos.

IX. Compañías Híbridas

Gracias a la globalización y la era de la información, la expansión de la aviación comercial ha ocupado nuevos nichos que son atendidos por diferentes compañías aéreas a través de nuevos modelos de explotación. En el espectro de posibilidades, existe una convergencia hacia un modelo de servicio híbrido, que intenta combinar diferentes prácticas estratégicas, comerciales y operativas, buscando potenciar su rentabilidad en diferentes segmentos y unidades de negocio.

El punto de partida es la pura metodología de mantenimiento de bajos costos de las LCC, a la vez que se mejora la experiencia de usuario mediante la integración de servicios complementarios, innovación y opciones de rutas (puede ser a través de hubs); prácticas más típicas de un operador tradicional. Según el estudio de Mason y Morrison, la tendencia de las FSNC y las LCC es migrar hacia estos modelos híbridos que se instalarían en una suerte de punto medio del espectro entre ambas categorías antagónicas. La convergencia de costos unitarios CASK, de acuerdo a los estudios de KPMG así lo indican.

Desde la perspectiva del cliente, la clase económica no representa demasiadas diferencias entre las compañías de bajo costo y las híbridas. Las Legacy intentan abaratar sus servicios para que las diferencias no sean tan perceptibles para pasajeros esporádicos

(más allá del mantenimiento de la comida a bordo que las distingue, aunque cada día más racionalizada).

Un ejemplo de esta modalidad puede ser Aer Lingus de Irlanda, que transformó su operativa de corto alcance en LCC, alimentando sus vuelos de largo para los que mantuvo el servicio completo (tradicional) en doble clase. Algunos operadores regionales, como Fly Be de Gran Bretaña o Intersky de Austria, promocionan sus servicios haciendo fuerte énfasis en las tarifas bajas, asemejándose a LCC.

En India, la compañía IndiGo está posicionándose como un LCC Corporativo, ofreciendo un servicio confiable en materia de regularidad, horarios y puntualidad. Simultáneamente, apuesta a la generación de ingresos auxiliares a través de diferentes servicios de pago extra, como el acceso a salas VIP, prioridad de embarque, sistema de fidelidad de clientes y opciones de comida a bordo, que brindan personalización y mayor control sobre la experiencia de vuelo por parte de este segmento de pasajeros, que según la encuesta "Global Passenger Survey" de la IATA, gasta 4 veces más que el que realiza viajes de turismo.

Por estas latitudes, PLUNA intentó una aproximación a un modelo híbrido bajo la última gestión del Grupo LeadGate, liderado por el argentino Matías Campiani. Declaraba que "PLUNA era una empresa de tercera generación, ni convencional ni low-cost". En un pasaje del libro PLUNA - El Riesgo de Volar Alto de Sergio Antonio Herrera, el autor asegura que "hubo un paso que la administración de LeadGate nunca se animó a dar en PLUNA: vender punto-a-punto y no vender conexiones. Si lo hubieran hecho, no hubiesen pagado las cuantiosas sumas que se llevaban los alojamientos a pasajeros varados, comidas, traslados, y lo que es peor, devoluciones de los importes cobrados."

PLUNA llegó a conformar una flota homogénea de 13 nuevas aeronaves Bombardier CRJ-900 de última generación con capacidad para 90 pasajeros. Mediante convenios de código compartido con aerolíneas como Iberia, TAM, American Airlines o Emirates alimentaba sus hubs regionales en San Pablo o Buenos Aires. Al mismo tiempo, ofrecía vuelos charter para viajeros de vacaciones, y hasta una modalidad innovadora de carga compartida con pasajeros compuesta por "seat containers" (contenedores de asientos). Dadas las restricciones de bodega con las que contaban los CRJ 900NG, apostó a contenedores de pequeños paquetes, mediante la adaptación de un accesorio especial en los asientos, permitiendo la venta combinada en la aeronave. Los principales destinos que manejó bajo este transporte multimodal incluyeron Punta Arenas, Chile y Ciudad del Este, Paraguay.

En relación a la arquitectura de producto, apostó por los ingresos auxiliares a través de la facturación del equipaje despachado, opciones de comida, asientos especiales y venta de free-shop a bordo. Tuvo una política comercial muy agresiva con campañas en medios

gráficos que dieron que hablar, promociones de bajo costo, venta por canales directos y soporte en Internet, superando un 40% entre ventas online y directas. Desarrolló servicios innovadores como el web check-in, que generó grandes niveles de satisfacción al cliente, agilizando el proceso de embarque al vuelo y reduciendo los tiempos de escala de las aeronaves. Proporcionó una gran diversificación de frecuencias, superando las 250 semanas a sus 16 destinos en la región. Apostó al "Hub del Sur" como leit-motiv para que el Aeropuerto Internacional de Carrasco fuera un centro de conexiones para pasajeros provenientes de destinos en Argentina, Chile o Paraguay hacia Brasil, fundamentalmente, creando una masa crítica de conexiones que alcanzó las 400.000 personas al año, o dicho de otra forma, más de 1.000 diarios (hoy perdidos).

El modelo híbrido de PLUNA completó sus operaciones con los contingentes de las Fuerzas Armadas de Cascos Azules del Uruguay hacia destinos como el Congo y Haití, fue la "Transportadora Nacional Celeste" de la Selección de fútbol, llevó peregrinos a la Mecca y cumplió una función social en la "Operación Milagro", llevando venezolanos en vuelos sanitarios a La Habana, Cuba. Durante la gestión de los últimos años de existencia tuvo la flota más moderna de América del Sur y se posicionó como una compañía aérea apreciada por sus pasajeros, logró reconocimientos internacionales como el premio "Federico Bloch", que reconoce el liderazgo en los avances de la industria de la aviación comercial en América Latina. Otro valor intangible que se perdió con su cierre definitivo: fue la primera aerolínea en el mundo en obtener una doble certificación, IOSA/IATA por sus altos niveles de seguridad operacional e ISO-9000 de Quality Austria.

Compañías LCC como Southwest Airlines en los Estados Unidos o GermanWings en Alemania actualmente ofrecen vuelos de bajo costo con transferencia hacia otros destinos, algo similar a PLUNA y su propuesta de desarrollo del "Hub del Sur" en el Aeropuerto de Carrasco. También brindan servicios de despacho directo del equipaje, con servicios comparables a las aerolíneas tradicionales que vuelan entre dichos puntos. De esta forma, aprovechan los nichos generados por su alta concentración de frecuencias y vuelos, proporcionando facilidades adicionales para los pasajeros e incrementando el factor de ocupación de sus vuelos. La tendencia es hacia una "hibridización" de su modelo de negocio.

X. La Liberalización (desregulación) de los Mercados

A partir de finales de la década del 90, con la liberación del mercado de la Unión Europea, que incluyó los derechos de cabotaje para 27 países integrantes del convenio, ya no importa la bandera del operador aéreo para realizar vuelos entre estas naciones. Esta determinación del marco regulatorio obligó a una reestructura a nivel organizacional y de arquitectura de producto (servicio) por parte de las compañías, que contribuyó a la desfragmentación y a la mejora en su eficiencia económica.

La concesión de derechos de navegación aérea hacia el exterior es para los Estados miembro, ya no más para cada Estado de manera bilateral. A pesar de la flexibilidad del marco europeo, aún existe una regulación respecto al alcance de las fusiones entre aerolíneas, de forma de evitar la posición dominante, en favor del crecimiento y la competencia interna en la Unión Europea.

La desventaja de la liberación de los mercados es la nueva modalidad conocida como "bandera de conveniencia" a la que ha dado lugar.

XI. Bandera de Conveniencia

En el modelo de "Bandera de Conveniencia" no existe una conexión genuina entre el propietario de una aeronave y el país de registro o matriculación. Las naciones que admiten estas matrículas lo hacen con el objetivo de generar recursos económicos y fiscales, en contraposición a propiciar políticas de regulación nacional beneficiosas para la industria. Norwegian, la tercera aerolínea de bajo costo de Europa, es un ejemplo de compañía que opera bajo bandera de conveniencia. Los tripulantes de vuelo se seleccionan a través de un broker en Singapur que contrata pilotos basados en Bangkok bajo condiciones zafrales especiales. Los aviones están matriculados en el paraíso fiscal Isle of Man (Reino Unido), con lo cual reducen costos e impuestos. Esta práctica interpone barreras al contralor por parte de la Autoridad Aeronáutica de su verdadero país.

Este modelo establece una arquitectura organizacional e ingeniería administrativa compleja, caracterizada por la incierta responsabilidad legal de la gestión. Se implementa un conjunto de estructuras corporativas multinacionales mediante la creación de varias sociedades off-shore en diferentes jurisdicciones al resguardo de la verdadera titularidad, creando una falta de transparencia en la gestión que puede terminar por afectar la seguridad operacional.

XII. Alianzas estratégicas entre los modelos de negocio

Las aerolíneas, en el contexto de la globalización y gracias a su afán de expansión mundial, han recurrido a diferentes métodos de participación activa en múltiples mercados, basándose en las restricciones establecidas en los acuerdos bilaterales entre países para vuelos punto-a-punto.

Algunas prácticas incluyen convenios de tipo comercial mediante la creación de códigos compartidos entre aerolíneas, que han sido promovidos gracias a los esfuerzos en materia de estandarización y normalización por parte de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) a través del cumplimiento de la Certificación IOSA (auditoría de seguridad operacional IATA), que brinda un marco de seguridad de alto nivel para las operaciones aéreas.

Simultáneamente, se han desarrollado las tres alianzas estratégicas globales: Star Alliance, OneWorld, y SkyTeam, que ofrecen una red de conectividad a nivel mundial para los pasajeros, al tiempo que significan un medio para compartir recursos operativos, información, programas de pasajero frecuente y negociación conjunta. A finales de 2013, estas alianzas representaban el 61,2% del mercado internacional de pasajeros (ver figura 3). Desde 2008, han incorporado 22 nuevos miembros. En 2012, Copa Airlines y AviancaTaca se sumaron a Star Alliance, aquí en Latinoamérica. Por su parte, el ingreso de Saudi Arabian Airlines (SaudiA) y Middle East Airlines a SkyTeam ha permitido el desarrollo del mercado del Medio Oriente para esta alianza. OneWorld, con sus nuevos miembros Malaysian Airlines y SriLankan Airlines consolida, de esta forma, su asociación con operadores asiáticos.

Mercado Internacional de Alianzas Estratégicas

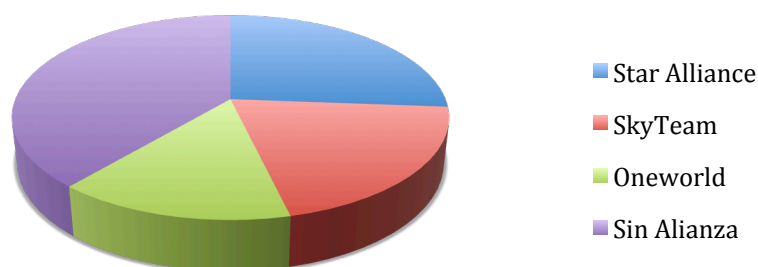


Figura 3: Mercado de Alianzas - Fuente: *Airline Business* (2013)

Otras modalidades de integración apuntan al acuerdo de servicios y retorno como el que Quantas y Emirates anunciara en 2012. Ambas compañías aspiran a desarrollar capacidades en conjunto que faciliten el acceso por parte de los pasajeros a una amplia red de destinos y frecuencias, salas VIP, programas de pasajero frecuente. Este convenio comprende la consolidación tarifaria, programación de vuelos y designación de frecuencias, así como la puesta en común de información vital relacionada a sus operaciones, estrategia de implementación de rutas, mercadeo y ventas.

El modelo de franquicias, muy aplicado en otras industrias, también puede presentarse en la aviación comercial. En 2011, fue lanzada Jetstar Japan, mediante la conformación de un paquete de acciones integrado por Quantas, Japan Airlines y Mitsubishi Corp. adoptando el modelo de bajo costo de Jetstar Australia como prototipo para el mercado doméstico de Japón. La aerolínea utiliza el nombre de la marca mediante el pago de un canon establecido y dispone de la distribución y canales de venta de la aerolínea madre. Otros ejemplos son Aer Arann, operando como Aer Lingus Regional con una flota de ATR-42 y 72 y Sun-Air de Dinamarca, que utiliza el nombre de British Airway.

Finalmente, existen diferentes modalidades de participación accionaria por parte de empresas en su búsqueda por desarrollar estrategias de presencia mundial. Recientemente, Qatar Airways obtuvo una participación minoritaria del 9,9% del paquete de International Consolidated Airlines Group (IAG), accionista de British Airways e Iberia y parte de la alianza OneWorld.

Desde los Emiratos Árabes Unidos, Ethiad Airways, apuesta a la integración a otras aerolíneas: el año pasado cerró la adquisición de un 49% del paquete accionario de Alitalia por un valor de 763,9 millones de dólares, que finalmente entró en vigor a partir del 1 de enero de 2015. La nueva conformación incluye el mantenimiento de la marca de la aerolínea, por lo que Alitalia seguirá surcando los cielos. El crecimiento exponencial de Ethiad, a través de la inversión directa en compañías como Air Berlin, Air Seychelles, Aer Lingus y Virgin Australia, con el objeto de convertirse en una mega-aerolínea, viene acompañado por la presión de sus principales competidores, Emirates y Qatar Airways que operan en un radio de 400 kilómetros de su hub ubicado en Abu Dhabi.

Algunos beneficios de la participación directa incluyen la expansión de las operaciones hacia mercados en crecimiento a través del establecimiento de políticas de código compartido con las aerolíneas adquiridas, el acceso a entrenamiento, administración e infraestructura evitando esfuerzos duplicados, e integración de programas de pasajero frecuente para la mejora de prestación de servicios al cliente.

Volviendo al ejemplo local de PLUNA, durante la gestión del Grupo LeadGate obtuvo una participación directa de la Aerolínea regional Jazz, subsidiaria de Air Canada, quien llegó a obtener el 15% de las acciones de la excompañía uruguaya mediante una inversión de 15 millones de dólares, que le permitió comandar parte de la gestión de flota durante la época consolidada del Hub del Sur en Carrasco.

Un importante protagonista en materia de alianzas es la fusión transnacional. LAN con la brasileña TAM, conforma desde el 2012 el Grupo LATAM Airlines, el más importante en Latinoamérica. Avianca y TACA lo sigue en tamaño en nuestro continente y es otra muestra de fusión entre ambas aerolíneas, al igual que Delta y Northwest o Continental y United en los Estados Unidos. El Grupo LATAM Airlines ha continuado la tradición de las fusiones, mantuvo ambas marcas de manera paralela, y dado que atienden mercados complementarios, no ha visto desembolsar grandes inversiones iniciales; por el contrario, se estima que el ahorro en materia de sinergias será superior a los 700 millones de dólares para los próximos cuatro años, según un estudio de la Consultora KPMG. Por su parte, en Europa, el grupo Air France/KLM en 2004 y Lufthansa Swiss en 2005 son ejemplos de la sinergia de costos y la multiplicación potencial de rentabilidad. Las metas propuestas por AirFrance/KLM incluyen la optimización de las redes basándose en dos poderosos hubs, la mejora en eficiencia en el transporte de pasajeros y carga, la expansión de sus servicios de mantenimiento, y la reducción de costos en compras, distribución e inversión tecnológica.

XIII. Aerolínea Nacional de Referencia (ANR)

Según hemos visto, aún existen empresas que se identifican como la línea aérea de bandera del país, sin que el Estado tenga una participación accionaria directa. Algunos ejemplo incluyen Iberia, LAN, Air France, Cathay Pacific.

Se consideran entonces aerolíneas de referencia, son empresas para las que el Estado actúa en su defensa ante alguna controversia de carácter internacional. Según IATA, los márgenes de rendimiento ROI de las aerolíneas miembros, un 85% del tráfico aérocomercial mundial, ronda algo más del 2%. Es por ello que la importancia se centra en lo que representa para el país en materia de aportes económicos, turísticos y sociales. En algunos casos, pueden contar con algunos beneficios en relación a las empresas extranjeras (prioridad en los slots, beneficios en tasas aeroportuarias, acuerdos de subsidio con el gobierno), pero deben ser eficientes para su supervivencia.

El caso de COPA Airlines puede ser considerada una típica Aerolínea Nacional de Referencia. El Estado posee una sinergia muy grande con la compañía, sin la preocupación de si constituye o no la definición clásica de aerolínea de bandera. Al igual que nuestro país apostó al desarrollo privado de un Aeropuerto Internacional que obtuvo grandes reconocimientos mundiales por su diseño y su gestión en manos de Puerta del Sur reporta una rentabilidad que la coloca como la tercera empresa más rentable comparada con las 25 mayores terminales aéreas del mundo (sólo superada por el aeropuerto Domodédovo de Moscú y el de Hong Kong), el hub de operaciones de Copa en Tocumen es el otro elemento decisivo con el que cuenta Panamá para el impresionante desarrollo que ha tenido como destino turístico y de inversión, además del canal. Es un país con aproximadamente la misma población que el Uruguay y menos de la mitad de su territorio; la contribución de la compañía aérea a la economía es del orden del 4% de su PIB anual.

Una aerolínea nacional de referencia representa el instrumento idóneo para asegurar conectividad, adecuación tarifaria e imagen país, y debe ser evaluada por su eficiencia y su contribución de carácter esencial, no por su rentabilidad.

En aviación comercial pueden existir períodos o ejercicios en los que una empresa eficiente no necesariamente será rentable. Un contexto como el vivido en los últimos años de PLUNA, en el que hubo Gripe H1N1, terremotos en Chile, crisis "subprime", volatilidad en torno al precio del petróleo por la crisis en Medio Oriente, cenizas volcánicas, y una estrategia de respuesta por parte del gobierno Argentino de Cristina Kirchner ante la instalación del Hub del Sur en Montevideo que transformó al Aeroparque Jorge Newbery en aeropuerto de operaciones regionales, debe ser contemplado por las políticas de Estado. Las mismas deben ser capaces de brindar

soluciones o compensaciones para aquellas contingencias que generan pérdidas por razones de servicio a la sociedad y le confieren ineficiencia al resto de las operaciones. Debe instrumentarse una suerte de "Seguro de Contingencia", a efectos de asegurar la operación continua, donde el Estado subvencionará a la ANR toda vez que exista una contingencia externa importante, que así lo requiera, como por ejemplo fenómenos climáticos, epidemias, picos en precio del combustible.

Según un estudio de Air Transport Action Group, una ANR en el Uruguay puede generar forma directa a la creación de más de 1.000 nuevas fuentes de trabajo indirectas, cuyas empresas, en su conjunto, superan los niveles de facturación proyectados por la misma, y por ende suman contribuciones muy sólidas a las arcas impositivas del Estado, entre otros aportes a la sociedad.

La ANR debe basarse en un trípode fundamental para su gestión exitosa: capitalización adecuada, subsidios directos o indirectos y exoneración impositiva. Será obligación de la ANR tomar decisiones conducidas por mercados y objetivos comerciales más allá de razones políticas, de prestigio o argumentos de tipo "emocionales". Para el Uruguay, definitivamente debemos archivar el concepto de aerolínea de bandera y toda participación del Estado en la conformación societaria, lo que no es lo mismo que decir que no deba controlar, evaluar y contener a la ANR. La perenne propiedad de las rutas y frecuencias, siempre será la condición inviolable de otorgarle al Estado la última palabra.

En Europa, los gobiernos ofrecen financiación y subsidios en rutas consideradas estratégicas, pero que no son comercialmente viables. De acuerdo a la Comisión Europea hay más de 200 rutas subsidiadas bajo el Sistema Público de Obligación de Servicios de la Unión Europea (PSO) en países como Francia, Italia, Grecia, Noruega, Suecia y Portugal. En los Estados Unidos existe un sistema llamado Servicios Aéreos Esenciales que brinda asistencia a compañías a lo largo de un período de 5 años, durante el que apuestan a dicha ruta. Como contrapartida, la aerolínea posee el monopolio de la misma y se exige a mantener un adecuado nivel de servicio y regularidad.

Según la Cámara Aeronáutica del Uruguay, "la aviación paradójica y conceptualmente es más riesgosa actualmente en tierra -cuando las condiciones para su desarrollo no están dadas- que en el aire, si lo comparamos con los albores de la misma, gracias a los avances de la tecnología. Es por ello que, los Estados deben crear las condiciones adecuadas para que las líneas aéreas puedan operar con estabilidad y previsibilidad. La aviación comercial es una actividad necesaria, ineludible y multiplicadora de beneficios para toda la comunidad."

Citando nuevamente la operación de PLUNA de los últimos años, había logrado desmonopolizar el turismo receptivo en el Uruguay. El mayor flujo de turistas regionales que llegaban, con la posibilidad de ser atendidos por operadores diversos, no por Buquebus, dueño de más del 80% del transporte fluvial y de un porcentaje mayoritario

del total de turistas ingresados al país, significaba un claro oxígeno para los pequeños y medianos empresarios del turismo uruguayo.

Por su parte, comerciantes y hombres de negocios uruguayos, que en los últimos tiempos habían salido a conquistar el gran mercado del Cono Sur al igual que PLUNA, y muchos de ellos lo habían logrado con muy buen suceso, tenían en la desaparecida aerolínea el vehículo ideal para llevar adelante sus emprendimientos: vuelos continuados y tarifas accesibles.

En la mirada sobre la discusión de eficiencia vs rentabilidad, cerrado el ejercicio del año 2011, en la República Argentina se observaron los siguientes resultados:

Por concepto de ingreso de divisas por turismo, entraron a la Argentina la suma de más de 5.200 (cinco mil doscientos) millones de dólares y Aerolíneas Argentinas arrojó un resultado de números rojos por valor de 800 millones de dólares.

En el mismo año 2011, en esta orilla, los resultados fueron:

Por concepto de ingreso de divisas por turismo, entraron al Uruguay casi 2.200 (dos mil doscientos) millones de dólares y PLUNA arrojó un resultado operativo negativo de 8 millones de dólares.

USD 5200: y USD 800: contra USD 2200: y USD 8: Aerolíneas Argentinas sigue activa y PLUNA fue liquidada.

En el libro PLUNA - El Riesgo de Volar Alto, se asegura que "el valor intangible de una aerolínea nacional de referencia es uno de los activos fundamentales, que no puede ser ignorado por quienes defienden el patrimonio nacional y la soberanía, pero menos debe ser ignorado a la hora de entenderlo y transmitirlo a la sociedad". Y continúa, "para recuperar la conectividad, la imprescindible adecuación tarifaria y la imagen país, partiendo de la base de contar con un trípode elemental como son: aeronaves, frecuencias y recursos humanos, hay que ir hacia una Aerolínea Nacional de Referencia muy parecida a la última PLUNA, con una adecuación basada en la aplicación del know-how del error".

Conclusiones

La aviación comercial permite el crecimiento de sectores clave de la economía. Esto debe estar establecido en el plan estratégico de crecimiento del país y promovido a través de políticas de Estado de largo alcance. Las mejoras en la conectividad facilitan el acceso a los mercados, con impacto directo en los resultados de la economía, turismo y sociedad.

Sería muy acertado asumir una actitud proactiva en materia aeronáutica para la integración del país en la región, que incluya la negociación de acuerdos bilaterales y multilaterales, la apertura de nuevos mercados y el cumplimiento del Acuerdo de Fortaleza suscrito por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

Los modelos de negocio de compañías tradicionales deben migrar necesariamente hacia el "centro" (hibridización), buscando ser más competitivos. Esto demandará cambios estructurales e inversiones importantes en tecnología IT, campañas de branding y reposicionamiento así como la incorporación de sistemas de decisión más ágiles a través de la mejora de la gestión del capital humano en posiciones de relevancia. Podrán obtener mejor rentabilidad sobre los ASK de modo de sostener los servicios diferenciales que ofrecen, apuntando a mercados de tipo corporativo en algunas rutas y potenciando otras unidades de negocio.

La recomendación para las aerolíneas de bandera debe ser la simplificación del modelo. Es preciso mejorar los procesos hacia la transparencia y recurrencia. Se debe apuntar a las mejores prácticas de la industria, recortando los burocráticos y opacos procesos de decisión que acartonan y enlentecen el poder de acción y reacción de la aerolínea. Deben adaptarse a la dinámica impuesta por otros modelos de negocio más eficientes y sustentables. Es preciso replicar el modelo de flota de las LCC, en términos de alineación de la malla con la flota y el mercado principal a servir. Por ejemplo, es preferible tomar la decisión de tener 2 tipos de aeronave considerando perder el 15% de participación en el mercado, en favor de la ganancia que se genera en términos de operaciones, tripulaciones, mantenimiento y demás costos, que amortiguará las pérdidas. Debe favorecerse la eficiencia en contraposición a la rentabilidad.

Debería propiciarse la existencia de una Aerolínea Nacional de Referencia (ANR) como instrumento alineado junto a operadores emisivos y receptivos, para promover la conectividad genuina, la regulación tarifaria del mercado y el desarrollo económico, turístico y social del país.

El éxito del modelo de la Aerolínea Nacional de Referencia (ANR) depende del apoyo de políticas gubernamentales que contribuyan a su "blindaje" ante contingencias. Un balance negativo en los resultados de la ANR no necesariamente implicaría pérdidas para el Estado. Por el contrario, su contribución puede medirse por indicadores de desempeño en el sector de la economía, sociedad y turismo.

Autores

El presente estudio fue realizado por:

Sergio Antonio Herrera
Director

Lic. Alejandro Spera
Experto en Aviación